

# איסטרטגיות התאמה לסביבות משתנות בארגוני שירותי אנוש: ניתוח השוואתי

ד"ר הלל שמיר

## מ ב א

בחלקי נפלה הזכות להגיש את ההרצאה השנתית העשירית לזכרו של ד"ר ארגולף מ. פינס ז"ל, ועל כך – תודתי לכל אלה שנתנו בי אמון ואיפשרו לי להציג את עמדותי בנושא הנמצא בתחום התמחותי. לא זכיתי, כפי שזכו חלק מהמרצים שכבר הופיעו בפורום זה, להכיר את ארני האיש ואת פועלו. מעיון בכתביו ומפגישה עם רעייתו, למדתי על בקיאותו הרבה בתחום העבודה הסוציאלית ועל תרומתו המיוחדת בהבנת תהליכים הקשורים בתחום זה ובחינוכם של עובדים סוציאליים. השילוב שהיה בו בין החיים העיוניים לבין המעשיים, איפשר לו להגות וליזום תכניות חברתיות ולהשפיע על אלה האחראים להפעלתן.

ההרצאה המוקדשת לזכרו<sup>\*</sup> מתמקדת בניתוח השוואתי של איסטרטגיות התאמה לסביבות משתנות בארגוני שירותי אנוש. שני הארגונים שנבחרו לניתוח הם ארגונים שאת התנהגותם חקרתי בשנים האחרונות: המחלקה לעליית ילדים ונוער שבסוכנות היהודית, להלן "עליית הנוער", והמרכזים הקהילתיים שבמסגרת החברה למרכזי תרבות וספורט (לנוער ולמבוגרים), אשר היו כה קרובים ללבו של ארני ז"ל.

העבודה מציגה מסגרת חשיבתית לניתוח תהליך ההתאמה בין הארגונים לבין סביבתם החיצונית. היא מתבססת על גישות כלכליות-פוליטיות לניתוח תפקודם של ארגונים (Wamseley & Zald, 1976), ועל מודלים אקולוגיים להבנת יחסי הארגון והסביבה (Hannan, 1979; Aldrich, 1978; Pfeffer & Salancik, 1977; Freeman, 1977). גישות אלו הוכחו כמתאימות לצורך ניתוח והבנה של תפקוד ארגונים, בכלל, וארגוני שירותי אנוש, בפרט (Human Service Organizations), אשר איסטרטגיות ההתאמה המאומצות על ידם נועדו "להגן, לשמר

או לקדם את טובתם האישית של האנשים ע"י הגדרה, עיצוב או שינוי תכונותיהם האישיותיות" (Hasenfeld, 1983:6).

הדיון מבוסס על ניתוח תוכנם של תעודות, מסמכים, תיקי ארכיון, דו"חות תקופתיים ושנתיים, התכתבויות, ספרי זכרונות, דו"חות סטטיסטיים, ראינות עומק עם ראשי הארגונים בהווה ובעבר. כמו כן הוא מבוסס על מחקר אמפירי שערכנו, עמיתני - פרופ' יחזקאל הונפלד וד"ר דוד ברגל - ואנוכי, אשר נושאו: תפקוד המנהלים במרכזים הקהילתיים. מחקרים אלה התמקדו בעיקר בנייתו האידיאולוגיה הארגונית, המדיניות, האיטרטיביות, הטאקטיקה ותכניות הביצוע, ואיבחנו את המכאניזמים שפיתחו הארגונים תוך כדי תהליך התאמתם לסביבות המשתנות.

ההרצאה מתמקדת בהגדרת מושגי ההתאמה וההסתגלות לעומת מושג הברירה הטבעית, בנייתו השוואתי של איטרטיביות התאמה לתנאי סביבה משתנים, ביישום האיטרטיביות במסגרת מציאות הארגונים הנחקרים ובהשתמעויות שיש מהן על ההתנהגות הארגונית של ארגוני שירותי האנוש במהלך הסתגלותם לתמורות המתחוללות בסביבתם החיצונית.

#### "התאמה" לעומת "ברירה"

המונח "התאמה" מציין את הנטייה והכושר של האורגניזם החי, ושל מערכת החיים כולה, להתאים את פעילותם לשינויים בסביבה החיצונית. אחד ממושגי המפתח בהבנת תהליך ההתאמה הוא צפיפות האוכלוסיה של אורגניזמים שונים (ראה הדיון אצל דן כהן, מבוא לאקולוגיה, חיים בסביבתם, הוצאת משרד הבטחון, תשמ"ד-1983, עמ' 30-31). הגורמים הקובעים את הצפיפות הם משאבי הסביבה, המצויים במחסור, ואשר עליהם מתחרים האורגניזמים השונים, המצליחים על פי מידת יכולתם להשיג משאבים אלה.

לעומת תהליך ההתאמה, אשר על פיו נתפשים פרטים וארגונים כגורמים פעילים ביחסיהם עם הסביבה, טוענת גישה הברירה הטבעית (natural selection) לדינמיקה מסוג אחר. ביסוסה של גישה זו הוא בתיאוריות הדארוויניסטיות ובתורת הגנטיקה, הגורסת שהמקור לשונות גנטית באוכלוסיה הוא בתהליכי המוטאציה והברירה הטבעית, המתבטאים ב"הישרדות החזקים" (The survival of the fittest).

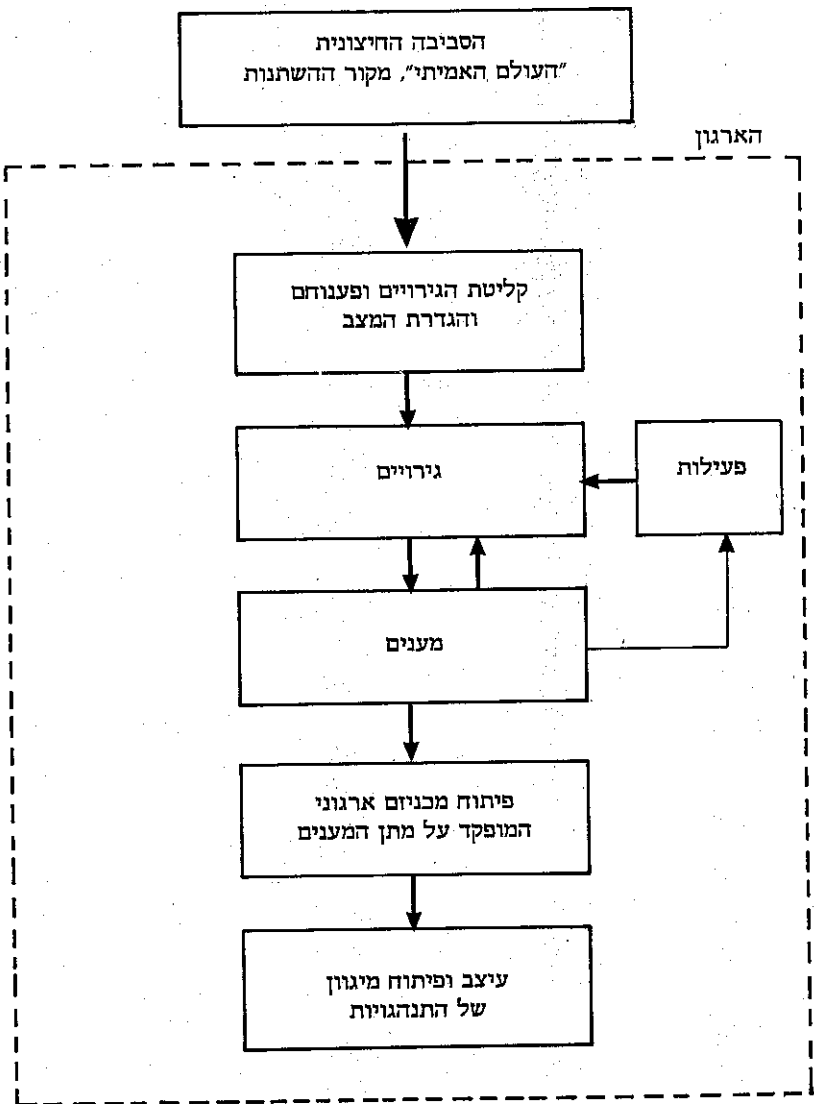
גישה זו אומצה בתחום הארגונים וביחסי הגומלין שהם מקיימים עם סביבותיהם, והיא ידועה בשם תיאורית האקולוגיה של אוכלוסיות (Population Ecology Theory) (Hannan & Freeman, 1977). יחידת הניתוח אשר בה מתמקדת גישה זו הינה אוכלוסיה של ארגונים ולא הארגון היחיד (ב"אוכלוסיה" הכוונה היא לקבוצת ארגונים בעלי תכונות משותפות, הפועלים במרחב מותחם והמאופיינים במידה רבה של הומוגניות מבחינת החשיפה לפגיעות מן החוץ). המרחב המותחם בו פועלות אוכלוסיות אלו הוא הנישה הגומחה (Niche) - מרחב המשאבים. מרחב זה מאופיין על-ידי מיכלול (קונפיגורציה) של משאבים חומריים, אנושיים וממסדיים הקובעים את יכולת הנשיאה של אוכלוסיות ומינים (Boulding, 1981; Freeman & Hannan, 1983; Zammutto & Cameron 1985) והמספקים את המשאבים הנחוצים לקיום הארגונים. לכל ארגון יש מרחב מחיה כלשהו, אשר בתוכו הוא יכול להתקיים, ומשמעות ההתאמה היא שימור במסגרת הגומחה בה פועל הארגון, תוך חיפוש אחר מכאניזמים המאפשרים את ייצוב המערכת. בתהליך זה שורדים הארגונים החזקים בעלי המאפיינים הייחודיים שהסביבה זקוקה להם (Salancik, 1977).

#### תהליך ההתאמה בארגונים

תהליך ההתאמה מכוון לצימצום תנאי אי הוודאות בהם פועלים הארגונים ולהקטנת תלותם של אלה בגורמי הסביבה החיצונית (Duncan, 1972; Aldrich & Mindlin, 1978). אחת הדרכים להקטנת אי התלות היא יצירת מירווח ארגוני (organizational slack), המתבטא בעודף יבוא האנרגיה על פני יצוא המוצרים או השירותים. עודף זה נמדד בהפרש שבין סך כל המשאבים הארגוניים לבין דרישות הארגון (Cohen, March & Olsen, 1972). במלים אחרות, המירווח הארגוני הוא "ערש המשאבים (החומריים, האנושיים, הטכנולוגיים) בכוח או בפועל, המאפשרים לארגון להתאים עצמו בהצלחה ללחצים פנימיים או חיצוניים, לשינוי במדיניות, כפי שהדבר מתבטא בייזום שינויים איטרטיביים ביחס לסביבה החיצונית" (Bourgeois, 1981:30).

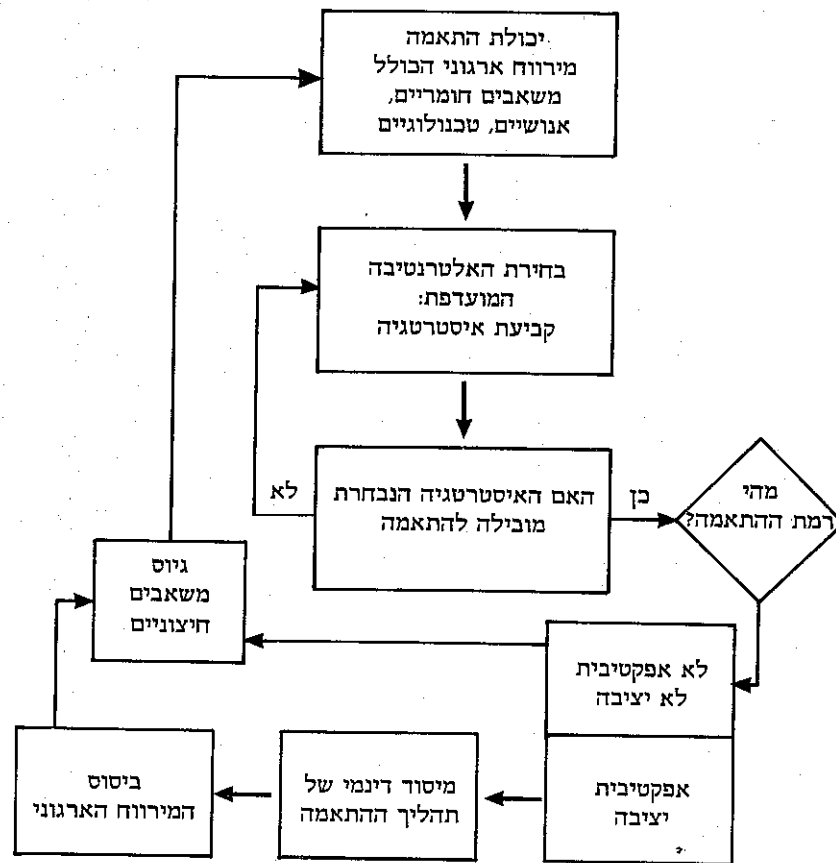
כאשר המירווח הארגוני קטן, האופציות האיטרטיביות להתאמה מצטמצמות. משאבים מצומצמים כופים על הארגון התנהגות מתוגוננת ומגיבה כלפי אירועי הסביבה החיצונית, העדר אוטונומיה או חופש פעולה (Segal, 1974; Miller & Friesen, 1980). תיאור תהליך ההתאמה מוצג בתרשים מס' 1.

תרשים מס' 2: תהליך הלמידה ביחסי הארגון והסביבה



Hedberg, B., 1981. "How Organizations Learn and Unlearn", in Nystrom, P.C. and W.H. Starbuck (eds.), *Handbook of Organizational Design*, Vol. 1, Oxford University Press, pp. 3-27.

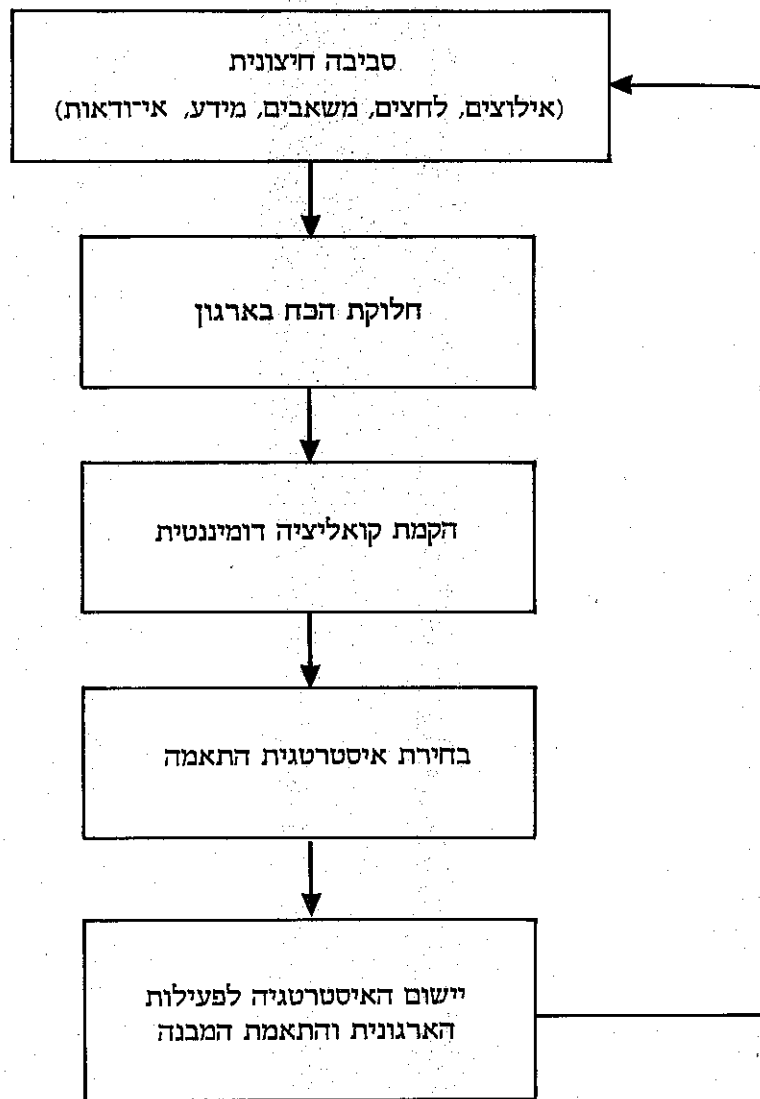
תרשים מס' 1: תיאור תהליך ההתאמה של ארגונים לסביבות משתנות



Chakravarthy, B.J., 1982. "Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management", *Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 1, pp. 35-44.

ניתן לתאר את תהליך ההתאמה גם במונחים של תהליך למידה. ארגון לומד את סביבתו וככל שהוא מייטיב לעשות זאת, הוא מתאים עצמו אליה ומבטיח את הישרדותו (Hedberg, 1981). כבכל תהליך למידה, גם כאן מיושמת הפאראדיגמה של גירוי (S) - תגובה (R), כאשר הארגון מגיב לגירויים הנשלחים אליו מהסביבה החיצונית ונותן להם

תרשים מס' 3: תהליך ההתאמה של ארגונים לסביבות עפ"י מודל התלות במשאבים



מרתאם עפ"י: Pfeffer, J. & G.R. Salancik; 1978. *The External Control of Organizations*, Harper & Row Publishers, p. 45.

מענה, לאחר תהליך של סינון וקידוד המידע המוזרם אליו. בדרך של קליטת הגירויים ופענוחם, לומד הארגון להכיר את הארגונים האחרים הפועלים בסביבה, המהווים את יריביו או שותפיו, בכוח או בפועל. הארגון אינו רק מגיב לגירויים, אלא גם יוצר ומשגר אותם לסביבה. הוא סורק את סביבתו על מנת לאתר בה את הצרכים, ומציע את המענים אשר פיתה. הסריקה ואיסוף המידע מכוונים אף לגילוי מגורי סביבה חדשים, אליהם נע הארגון לצורך הרחבת התחום הטריטוריאלי שעליו הוא חותר לשלוט, כמתואר בתרשים מס' 2.

הארגון איננו יישות העומדת בזכות עצמה, אלא מהווה חלק מן המערכת הרחבה יותר של הסביבה החיצונית, אשר עמה הוא מקיים יחסי חליפין של תשומות ותפוקות. הארגון יונק את המשאבים והמידע הדרושים לפעולתו מהמקורות הנמצאים בסביבה החיצונית. כך נוצרים יחסי תלות של הארגון בסביבה וזו מטילה עליו אילוצים ומגבילה את פעולותיו באמצעות הבקרה החיצונית שהיא מפעילה עליו (Thompson, 1967; Benson, 1975; Pfeffer & Salancik, 1978).

בין הארגונים השונים הפועלים במסגרת אותה הגומחה מתנהל מאבק על המשאבים המוגבלים. במאבק זה חותר כל ארגון להגדלת חלקו במשאבים, להקטנת תלותו באחרים ולהגדלת תלותם בו. בתהליך זה נוצרת מערכת יחסים מיוחדת, אשר על פיה מנסה הארגון להתאים עצמו לשינויים סביבתיים "ומנהלי הארגון מנהלים את סביבתם כפי שהם מנהלים את ארגונם, והפעילות שמקיים הארגון עם סביבתו חשובה לא פחות ואולי אף יותר מניהול הארגון" (Aldrich & Pfeffer, 1976:83). תהליך ההתאמה לפי המודל של התלות במשאבים חיצוניים (Resource Dependence) מתואר בתרשים מס' 3.

תהליך זה מלמד על השפעת הסביבה, באמצעות שליטתה על משאבים, על מבנה הכוח בארגון, על הקצאת המשאבים, על הקמת הקואליציה הדומיננטית, על תהליך ההחלטה האיסטרטגית ועל התהליכים הפנים ארגוניים. האיסטרטגיות הנבחרות על-ידי הארגון מכוונות לשחררו מהתלות בגרמי הסביבה על-ידי "קביעה ושימור של מערכת התגובות והיחסים בין הארגון לבין הסביבה שבה הוא פועל, והקצאת משאבים להבטחת ניצול יעיל ואפקטיבי של הארגון על חלקיו השונים להשגת משימותיו" (אהרוני, 1982:24). ארגון החותר להבטחת המשך קיומו חייב להגדיר איסטרטגיה שתבטיח התאמה בין ההזדמנויות והסיכונים שבסביבה בה הוא פועל, לבין המשאבים העומדים לרשותו ושניתן להשיגם, ולבין הערכים של הצמרת הניהולית. האיסטרטגיה

מיועדת להשיג התאמה זאת, ומציבה יעדים המשמשים בסיס להקצאת המשאבים בארגון (Ansoff, 1965; Andrews, 1971; Schendel & Hofer, 1979). הקשר בין גורמי הסביבה לבין עיצוב האיסטרטגיה בארגון מוצג בתרשים מס' 4.

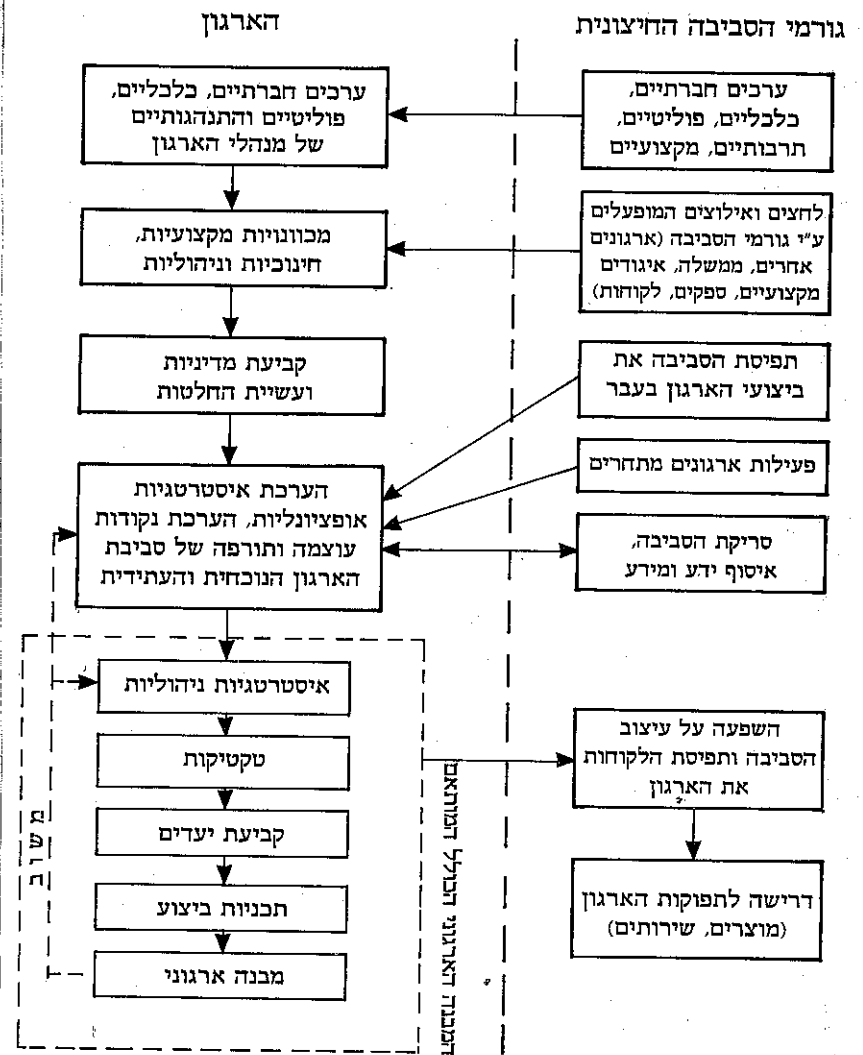
תהליך זה הוא דינאמי ומאופיין באינטראקציה מתמדת בין ההתרחשויות הפנימי והחיצוניות. בניגוד לגישת הברירה הטבעית, הטוענת לדטרמיניזם סביבתי המשפיע על גורל הארגון, מציגה הגישה האחרת את הארגון כגורם פעיל בתהליך ההתאמה, בבחירת האיסטרטגיות, ביצירת מירווחים ארגוניים ובעיצוב הסביבה (Child, 1972; Flynn & Weiss, 1987).

### איסטרטגיות התאמה נבחרות בין ארגונים וסביבות – ניתוח השוואתי של עליית הנוער והמרכזים הקהילתיים

התנהגויות איסטרטגיות של ארגונים נבחנות במספר מישורים. דרך אחת להבנת ההתנהגות האיסטרטגית מעוגנת במושג ה"תפישה" (Perception), לפיו איסטרטגיה נבחרת ומאומצת בארגונים על פי אופן תפישת המנהלים את סביבתם. התפישה היא תוצר של מערכת הנורמות והערכים המיוצגים על-ידי המנהלים, נסיון העבר, התרבות הארגונית ומנגנוני השיפוט הסובייקטיביים שלהם (Weick, 1969; Duncan, 1972; Pfeiffer, 1972; Miles, Snow & Pfeiffer, 1974; Downey, 1974; Anderson & Paine, 1975).

דרך אחרת להבנת ההתנהגות האיסטרטגית נובעת ממאפייני הסביבה החיצונית ומהתפלגות המשאבים בה. סביבות יציבות, ודאיות, שקטות ומאורגנות (Aldrich & Pfeffer, 1976) משפיעות באופן שונה על איסטרטגית ההתאמה הנבחרת. על המבנה הארגוני ועל התהליכים הניהוליים, מאשר משפיעות סביבות בלתי יציבות, לא-ודאיות, לא-שקטות ולא-מאורגנות (Burns & Stalker, 1961; Thompson, 1967; Pianka, 1983). תנאי סביבה משתנים דורשים איסטרטגיות התאמה שונות ומבנים ארגוניים אדפטיביים לסביבה ולאיסטרטגיה הנבחרת (Lawrence & Lorsch, 1967). הסביבה משפיעה אף על מידת היוזמה או התגובה של ארגונים לתמורות חיצוניות (Miles & Snow, 1978), וכן קיימת השפעה של מחזור החיים הארגוני (organizational life cycle) על האיסטרטגיות הנבחרות (Cameron & Zammuto, 1983).

### תרשים מס' 4: הקשר בין גורמי הסביבה ותהליכי עיצוב האיסטרטגיה בארגון



מורתאם עפ"י: Child, J. & A. Kieser, 1981. "Development of Organizations over Time", in Nystrum P.C. & W.H. Starbuck, *op.cit.*, pp. 28-64.

עליית הנוער והמרכזים הקהילתיים פיתחו איסטרטגיות התאמה לפי הסביבות בהן התפתחו. להשוואה ביניהן יש השתמעויות לגבי התנהגותם של ארגונים, בכלל, וארגוני שירותי אנוש, בפרט. אפתח בתיאור המאפיינים המיוחדים של הארגונים ולאחריו אציג את הממצאים המתייחסים לאיסטרטגיות הנבחרות.

### עליית הנוער

תחילת דרכה של עליית הנוער, בגרמניה בשנת 1932, עם עלייתה לשלטון של המפלגה הנאצית. רחזה פרייאר, שהגתה את רעיון הקמת הארגון, עמדה על הסכנה האורבת לנוער היהודי באירופה ויצרה קשר ראשון עם נציגי הישוב היהודי בארץ, במטרה לפתור את מצוקתם הכלכלית, הפיזית והנפשית של הנערים, ולהעלותם ארצה למשקי ההתיישבות העובדת (פרייאר, תשי"ג; רינהולד, תשי"ג).

כדי לתמוך ברעיון מבחינה ארגונית הוקם ב־30 בינואר, 1933, "הוועד לעזרה לנוער היהודי" (Jüdische Jugendhilfe), שהיה מסגרת פורמאלית ראשונה ושבאמצעותו נעשו ההכנות להעלאת הנערים לארץ ישראל. בשנה זו, הסכימה הגרייטה סאלר לקבל את ניהול המפעל, וב־19 בפברואר, 1934, עלתה קבוצת הנערים הראשונה מגרמניה למשק עין חרוד (רינהולד, תשי"ג; עליית הנוער, 1968).

בשנים 1936–1939, לנוכח התפשטות הנאציזם באוסטריה, צ'כוסלובקיה ואיטליה, התרחבו הפעולות גם מחוץ לגרמניה. בשנות מלחמת העולם השנייה (1939–1945) פעלה עליית הנוער להצלת בני הנוער היהודי משמד פיזי. המפורסמת בעליות בשנים אלו היא עליית "ילדי טהרן", שהגיעו לארץ מפולין דרך רוסיה ופרס (1943). בשנים אלו, במסגרת המבצע "מן העיר אל הכפר" (1941), נקלטו לראשונה ילדים ובני נוער מארצות המזרח וגם נוער ישראלי. בשנים 1945–1948 העלתה עליית הנוער מאירופה ילדים ונערים פליטי השואה. ממשלת המנדט ניסתה למנוע את עלייתם ושלחה את מקצתם למחנות נוער בקפריסין (נובמבר 1946).

בשנת 1948, עם הקמת המדינה, השתנתה אוכלוסית החניכים. החל משנה זו עלו לארץ משפחות שלמות, ואחוז הנוער שעלה בגפו נצטמצם לכדי 30%–40% מכלל החניכים. רוב הילדים והנערים באו ממזרח אירופה וממערבה, והתחילה העלייה מארצות ערב ומצפון אפריקה.

בשנות ה־50 נקלטו במוסדותיה החינוכיים של עליית הנוער נערים מהמעברות וממושבי העולים, והוקמו "מרכזים לנוער" במקומות אלה (1954). משנת 1958, נעשתה האוכלוסיה רבגונית ביותר, ובקבוצת העולים נכללו חניכים ממזרח אירופה, ובכלל זה יוצאי ברית המועצות, צפון אפריקה ומדינות הרווחה.

ההרכב הרבגוני של הנוער העולה והנוער הישראלי חייב את עליית הנוער להתאים עצמה לשינויים שחלו עם קליטתן של אוכלוסיות יעד חדשות. בכל עת בה נקלטו נערים ממוצא שונה, בעלי רקע כלכלי, חברתי וחינוכי שונה, רמת השכלה שונה והישיגים לימודיים שונים, היה הכרח לפתח מכאניזמים ארגוניים ומקצועיים חדשים. פיתוח הכלים המיוחדים לקליטת הנוער לא היה תוצאה של הצרכים הרבגוניים של אוכלוסית היעד בלבד, אלא נבע גם מהתמורות שחלו במדינה ובחברה הישראלית בתחומי הכלכלה, החברה, ההשכלה, התרבות והטכנולוגיה. האמצעים היו חברת הנוער, שהיתה המסגרת הארגונית והחינוכית שבה נקלטו הנערים ו"גרעין התיישבותי בדרך" (רינהולד, תשי"ג: 130–227). המדריך החברתי היה המנחה, שנלקח "מאחורי הצאן" (רינהולד, תשי"ג: 89), ש"נקרא מאחורי המחרשה" (פסח, 1940), שהופקד על הקשר בין חברת הנוער והקיבוץ. תפקידו היו קליטה, חינוך להתיישבות והפעלת מערכת לימודים עבריים וכלליים (קשתי, 1976). באיזורי מצוקה ובעיירות פיתוח הוקמו מרכזים לנוער, אשר נועדו לאותם נערים שלא היה באפשרותם להמשיך בלימודים סדירים ואשר לא נקלטו במקומות עבודה, או שלא היתה עבודה במקום מגוריהם (קול, 1961). הוקמו כיתות מכינות שקלטו חניכים אשר סבלו מפיגור ניכר בלימודים, על מנת להכשירם, לאחר שנתיים של לימוד, להמשיך לימודים במוסדות פנימייתיים אחרים. הוכנו תכניות לימוד מיוחדות ("תכניות מעשירות", "תכניות השלמה") שהיו מיועדות לנוער טעון טיפוח.

בשנת 1971 התרחש השינוי הבולט בתולדות עליית הנוער. בשנה זו הוחלט על "הפרויקט הישראלי" – קליטת נוער ישראלי טעון טיפוח מאיזורי המצוקה שבערי הפיתוח ומשכונות העוני שבערים הגדולות. ההחלטה נתקבלה על רקע הופעתן של תנועות מחאה חברתיות ("הפנתרים השחורים", שהופיעו בירושלים ב־3.3.1971). תנועות המחאה התריעו על הפערים הכלכליים, החברתיים, ההשכלתיים והאחרים, שבין שכבות האוכלוסיה השונות, ותבעו שיפור התנאים של בני עדות המזרח המקופחים. תנועות אחרות, שהצטרפו אליהם, הצליחו להפנות את תשומת הלב אל בעיות הפער העדתי ואל חוסר השוויון בחברה הישראלית.

ראש הממשלה דאז, גולדה מאיר, הקימה ועדה ציבורית לבדיקת "בעיות נוער וילדים במצוקה" (ועדת כץ). הוועדה החלה לפעול באפריל 1971, וחשפה עובדות חשובות על בעיות המצוקה של ילדים ובני נוער. הנתונים שנחשפו יצרו אווירה חברתית קשה שהממסד הישראלי לא היה יכול להתעלם ממנה. היה צורך לתת מענה ברור לבעיות שהתעוררו. הוועדה סברה שהחינוך הפנימייתי הוא אחת האלטרנטיבות החינוכיות הרצויות לנוער הישראלי, והמליצה על הפנית נוער טעון טיפוח למוסדות עליית הנוער ומתן "האמצעים המבטיחים את מיצוי הטמון בצורת חינוך זאת" (ועדת ראש הממשלה, 1973). גם ועדת החינוך של הכנסת נתנה חיוק למגמה זו ואימצה את מסקנות ועדת המשנה, אשר המליצה להעמיק ולהרחיב את החינוך הפנימייתי (דברי הכנסת, 1973).

"הפרוייקט הישראלי", שהתמקד במגזר חברתי חדש, הבטיח את המשך קיומו של הארגון. בנקטה איסטרטגיה זו, השתחררה עליית הנוער מתלותה במקור משאבים אחד, והקטינה את הסיכון שבהדלדלות המשאבים. "הפרוייקט הישראלי" שינה את מהלכי עליית הנוער, ורישמו ניכר בכל התחומים. למרות שתהליך הנהגת השינויים החל עוד קודם לכן, שכן עליית הנוער שקדה תמיד על התאמת האמצעים למטרות, לתמורות החינוכיות ולאוכלוסיות היעד.

החל משנה זו השתנו המכונות הארגוניות והמקצועיות. טכנולוגיה חדשה נקלטה ויושמה. חלקה הובא למערכת על-ידי גורמים חיצוניים וחלקה היה פרי פיתוח עצמי (רנד, י., הירש, ע., כהן, ה., תשל"ג). אמצעי הקליטה והחינוך השתנו לחלוטין; החינוך החברתי, שנתפש קודם כערך עליון, הומר בחינוך הפרטני; תשומת-הלב הועתקה לפיתוח האישי, ההכרתי וההשכלתי של הנער המתחנך (הפנימייה בכפר הנוער, תשכ"ו). הבלטת התהליך החינוכי על פני ההגשמה וההתיישבות, וקליטת הטכנולוגיה החדשה חוללו שינויים מרחיקי לכת בהיערכות הארגונית והחינוכית של המוסדות.

#### המרכזים הקהילתיים

בשם "מרכזים קהילתיים" אני מתכוון לקבוצת הארגונים של השירות הציבורי, אשר להם מאפיינים יחודיים המבדילים בינם לבין ארגוני שירותי אנוש אחרים:

1. רוב ארגוני השירות בישראל פועלים מתוקף חוק או הסדרים שבתקנות, והשירותים הניתנים עליהם אינם תלויים ישירות במידת השימוש שהציבור עושה בהם. על כן, מבחינות רבות, הם מונופוליסטיים והישרדותם מובטחת לאורך זמן (ינאי, 1982). המרכז הקהילתי אינו פועל מתוקף חוק ואין לו מונופול על השירותים – הוא מוסד ללא כוונת רווח, הפועל בסביבה תחרותית, והמשאבים אינם מובטחים לו.

2. ייחודו של המרכז הקהילתי בישראל הוא בכלליותו וברב תכליות שבו. הוא משלב יסודות חינוכיים-השכלתיים, חברתיים ושירותיים. הוא משלים את החינוך הפורמאלי, מתמודד עם תהליכי חינוך וחיברות מחדש. הוא אף מהווה מוקד אינטגרטיבי למתן שירותים מקיפים וכוללניים ברמה המקומית. המאפיין הבולט של ארגוני הרווחה האחרים בישראל הוא התמחותם הצרה והספציפית מאוד, המתמקדת באוכלוסיות יעד מוגדרות ובשירותים נתונים, לעומת המרכז, שאוכלוסיותו היא רב-גלית ורב-גונית.

3. המרכזים הקהילתיים בישראל פועלים כיחידות עצמאיות בהן מתקבלות ההחלטות בדרג המקומי, ולא בדרג הארצי. בניגוד לכך, ארגוני הרווחה הציבוריים בישראל פועלים כמערכת ממורכזת, בה מתקבלות ההחלטות בדרגי המטה הבכירים השולטים על המשאבים והמכתיבים מדיניות וקווי פעולה ליחידות השדה. ביסוס המערך הארגוני על עקרון הביווריות מאפשר היענות מהירה לצורכי הקהילה וגמישות תפעולית.

4. ייחודו של המרכז הקהילתי הוא גם במיקומו. המרכזים הקהילתיים בישראל ממוקמים ביישובי מצוקה, בשכונות העוני בערים הגדולות ובעיירות הפיתוח, הנמצאות בפריפריה. במקומות אלה קיימות אוכלוסיות בעלות סטאטוס סוציו-אקונומי נמוך, הנמדד בהכנסה נמוכה לנפש, בצפיפות דיור גדולה ובהשכלה נמוכה של הורים. מטרת ייסודם של המרכזים הקהילתיים בישראל בראשית שנות השבעים היה סיוע למדיניות הממשלה בצמצום הפערים החברתיים, הכלכליים, ההשכלתיים והחינוכיים, בין אוכלוסיות אלו לבין האוכלוסיות הוותיקות והמבוססות יותר. המרכז הפך במקומות אלה לספק השירותים העיקרי, בהעדרם של מוסדות חינוך לא-פורמלי, מוסדות תרבות, אמנות וספורט. תלותם של התושבים בשירותים הפך את המרכז לגורם פעילות ומשיכה עבור בני כל הגילים המסתייעים בשירותיו החינוכיים, התרבותיים והבידוריים.

מאמר זה נכתב על ידי ד"ר יעקב גולן, מנהל המרכז הקהילתי, תל אביב.

לוח מס' 1: השוואה בין איסטרטגיות התאמה נבחרות בעליית הנוער ובמרכזים הקהילתיים

המרכזים הקהילתיים	עליית הנוער	הארגון איסטרטגיות
	כוללנות	1. כלליות לעומת התמחות
	K – התבססות בגומחה R – ניצול אקסטנסיבי ומהיר של משאבים זמינים	2. R לעומת K (נישה) מוגדרת
	מטרות עמומות ומופשטות	3. אידיאולוגיה כוללנית
	יוזמה ופריצה	4. הגנה על המגזר הארגוני לעומת יוזמה ופריצה
	אימוץ של מיתוסים חברתיים ולאומיים	5. ממסדיות
עם נציגי הממסד הממלכתי, הרשויות המקומיות וקבוצות אינטרסים הפועלות בסביבת המשימה של המרכז	עם נציגי הממסד הפוליטיים	6. קואליציה דומיננטית
חינוך כאמצעי לעומת כלכליות כאמצעי למימוש אידיאולוגיה לעומת כלכליות כמטרה להבטחת הישרדות	חינוך כמטרה	7. שינוי והתקת מטרות
8. חילופי מנהלים בעת הכניסה למגזר במעבר משלב לשלב סביבה חדשים ושינויים במחזור החיים באוכלוסיות היער הארגוני		

5. המרכז הקהילתי משלב בתוכו יסודות של ארגונים וולונטריים. ככזה הוא פועל במספר מישורים. ראשית, הוא מעודד את פעילותם והשתתפותם של מתנדבים בפעילויות המרכז, ובמרבית המרכזים פועלים מתנדבים. שנית, המרכז מעודד את התושבים להפעיל תכניות עצמאיות המשרתות את הצרכים של קהלי יעד שונים.

6. נגישות הלקוחות לשירותי המרכז הקהילתי מותנית, בדרך כלל, בהיותם "חברים" על בסיס תשלום דמי חברות.

7. המרכזים הקהילתיים מייצגים אידיאולוגיה של השתתפות אזרחים בהחלטות פוליטיות.

המרכזים הקהילתיים בישראל הם ארגונים חדשים באופן יחסי, וככאלה הם עומדים בפני סביבה מורכבת הדורשת מהם להסתגל לשינויים תכופים.

#### איסטרטגיות התאמה נבחרות – ממצאים

להלן נתאר את הממצאים המתייחסים לאיסטרטגיות ההתאמה הנבחרות ע"י שני הארגונים, כמוצג בלוח מס' 1.

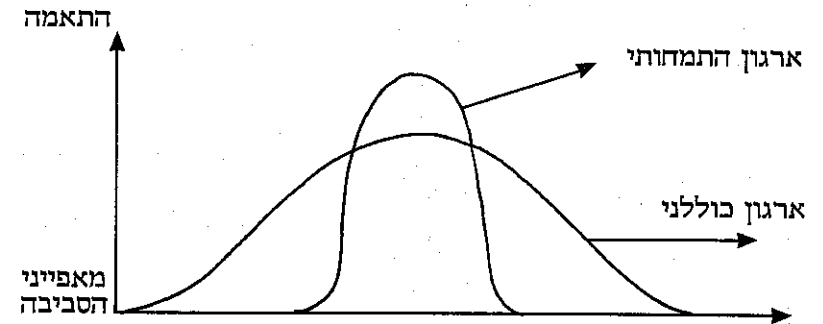
##### 1. כוללנות לעומת התמחות

משמעותה של איסטרטגיית הכוללנות (generalism) הינה פעילות במגוון רחב של תחומים ומרחבים, במטרה לנצל טווח גדול של יחסים עם גורמים סביבתיים לניצול מירבי של משאבים קיימים או פוטנציאליים. ארגונים המאמצים איסטרטגייה זו מציעים מגוון של מוצרים, שירותים ותכניות.

משמעותה של איסטרטגיית ההתמחות (specialism) היא ריכוז הפעילות בתחום צר יחסית של מגזר סביבתי מותחם, פיתוח יכולת ייחודית והשגת יתרון יחסי לגבי מוצר ו/או שירות שהארגון מייצא לסביבתו (Brittain & Freeman, 1980). באופן דיאגרמטי ניתן להציג שתי איסטרטגיות אלו באופן הבא, כמוצג בתרשים מס' 5.

המרכזים הקהילתיים מאמצים איסטרטגייה של כוללנות המתבטאת בהיות המרכז "סופרמרקט פונקציונלי" (ציפורי, 1972). המיעוד לספק מיגוון של שירותים ותכניות לכלל האוכלוסייה. לעומתם בחרה עליית





הנוער באיסטרטגיה של התמחות, והמוצרים היחודיים הם החינוך והחינוך-מחדש של אוכלוסיות יעד מוגדרות (בני נוער עולה ונוער טעון טיפוח), שנועד לעצב "אדם חי" במובן הפיסי והרוחני כאחד.

2. איסטרטגיות R לעומת K

מקורן של איסטרטגיות אלו בתיאורית ההתנהגות האקולוגית של אוכלוסיות, בהן מקובל לסמן את הסלקציה לכושר ההתרבות באות האנגלית R, המייצגת את המושג Reproduction - התרבות (כהן, תשמ"ד-1983:35; Pianka, 1970). הכיוון השני - סלקציה לכושר תחרות - מסומן בספרות באופן שרירותי באות K, המייצגת את המונח Carrying Capacity, שפירושו כושר הנשיאה, דהיינו, מספר הפרטים המקסימלי שיכול השטח לשאת (כהן, תשמ"ד-1983:35).

ארגונים המאמצים איסטרטגיה R, נעים במהירות (first movers) למרחבי משאבים במטרה להפיק את המירב מזמינותם, אגב ניצולם למימוש מטרת הארגון ולצבירת משאבים המיועדים להגדלת המירווח הארגוני (organizational slack). ארגונים המאמצים איסטרטגיה K, חותרים להשיג יתרון תחרותי באמצעות ביסוס פעילותם ודרך תיפקוד יעילה. מושג המפתח הוא יעילות תוך ביסוס ושמירה על המיגזר הארגוני (MacArthur & Wilson, 1967).

עליית הנוער בחרה באיסטרטגיה K באמצעות שליטה כמעט מונופוליסטית על הגומחה (נישה) אשר במסגרתה פעלה. היא הגדירה מראשית דרכה את סביבת המשימה כאשר קיבלה לגיטימציה

לפעילותה כארגון המופקד על הצלתו של הנוער היהודי, ואף המשאבים סופקו לה בהתאם לכך. איסטרטגית הביסוס היתה מכוונת לצבירת עוצמה אשר נבעה מהמשאבים שעמדו לרשותה: הומרה פיזית - מוסדות פנימייתיים, ותוכנה רוחנית - תכניות לימוד, ציבור מחנכים עתיר ידע ונסיון, מדריכים ומורים, ואמצעים ארגוניים וחינוכיים. מצב זה איפשר לה שמירה על אקסטרטריטוריאליזת מובחנת מארגונים ממשלתיים וציבוריים, וניצול אופטימאלי של מקורות הגומחה.

המרכזים הקהילתיים מאמצים, בדרך כלל, איסטרטגיה R, שמשמעותה ניצול מהיר של משאבים זמינים, במגמה להבטיח את זרימתם המיידית והשוטפת לצורך הבטחת הקיום. ביטוייה המעשי של איסטרטגיה זו במרכזים הקהילתיים היא הכניסה למגזרי פעילות רבים ומגוונים, הנובעים אף מהאידיאולוגיה המוצהרת שלהם, וכן אימוצה של "כלכלת הרשמה", כפי שיתואר להלן (Zald, 1970).

את שילובן של איסטרטגיות הכוללנות לעומת ההתמחות באלו של K ושל R ניתן לראות בתרשים מס' 6.

תרשים מס' 6: הקשר בין איסטרטגיות של כוללנות והתמחות לבין איסטרטגיות R ו-K

	K		R
2	ניצול יעיל, שיטתי ומתמשך של משאבים תוך התבססות בגומחה מוגדרת ומותחמת (עליית הנוער)	1	ניצול מהיר של משאבים בגומחה מוגדרת ומותחמת
4	ניצול יעיל ומתמשך של משאבים תוך התבססות במספר גומחות - התפרסות	3	ניצול מהיר של משאבים במספר גומחות ומגזרי פעילות סביבתיים (המרכזים הקהילתיים)

ניתוח הקשרים, כמוצג בתרשים מס' 6, מלמד על כך שעליית הנוער ממוקמת בתא 2, שמשמעותו פיתוח יכולת ייחודית (distinctive competence), התבססות שיטתית וצבירת יתרון יחסי בגומחה מוגדרת. המרכזים הקהילתיים, המאמצים אידיאולוגיה של כוללנות, ממוקמים בתא 3, שמשמעותו פעילות בריזמנית במספר גומחות תוך כדי ניצול מהיר של משאבים, בהעדר הון עצמי ונכסים, מצב היוצר תלות בגורמים מממנים חיצוניים.

### 3. אידיאולוגיה כוללנית ועיצוב מטרות עמומות ולא-מוחשיות

"מטרותיהם של ארגוני שירותי הרווחה הינן מעורפלות ובעייתיות, ואינן חרימשמעיות, בעיקר מפני שקשה להסכים על אופן השגת הרווחה הרצויה ועל צורכי רווחתם של אנשים, שכן אין מדובר בתהליך המרה של עצמים דוממים. בשעה שניתן לקיים קונסנוס ברמה המופשטת, היישום מחייב את ארגון שירותי הרווחה לבצע בחירה נורמטיבית בחברה, המאופיינת על-ידי קבוצות אינטרסים בעלות ערכים ונורמות מנוגדים" (Hasenfeld, 1983:9). אידיאולוגיה רחבה, כללית ועמומה ("תכניות המתנס" ופעולותיו ינבעו מצורכי הקהילה המקומית ומשאלותיה במסגרת תפישת העולם הכוללת"...) "המתנס" ישאף להשיג את מעורבות בני הקהילה וישתפם בתכנון השירותים ובהפעלתם" מאפשרת להצדיק ולהסביר מטרות תפעוליות מנוגדות ומרובות, הניתנות אף לשינוי כתגובה ללחצים חיצוניים או מציאות כלכלית חדשה. במלים אחרות, האידיאולוגיה הרחבה והעמומה, כפי שבאה לידי ביטוי בהצהרות החברה למתנסים, מאפשרת תהליך התאמה לתנאי סביבה משתנים, בהותירה חללים רבים המתמלאים על-ידי יעדים פראגמטיים, כאשר האידיאולוגיה משמשת כבלם בין הסביבה החיצונית לבין תכניות המרכז ופעילויותיו. אין משמעות הדברים הללו שהאידיאולוגיה של המרכז הקהילתי משמשת אך ורק כבלם. ללא ספק, האידיאולוגיה מספקת למרכזים מסגרת התייחסות נורמטיבית שסביבה מאורגנים שירותיהם, וכן תחושה של מתן כיוון. האידיאולוגיה מציבה גבולות רחבים סביב המטרות התפעוליות של המרכזים, אך אינה קובעת אותם. נוסף על כך, האידיאולוגיה משרתת את המרכזים כמנגנון אינטגראטיבי מרכזי עבור מבנה התכניות והשירותים, שעמידותם רופפת. גם במקרה של עליית הנוער נמצא כי רציפותה של אידיאולוגיה רחבה ומופשטת היא מקור השראה לתהליך התאמה אפקטיבי, למרות השינויים החלים בתחום היעדים התפעוליים ותכניות הביצוע. ניסוח מטרות העל בצורה כוללנית (דימויי אדם וחברה, הגשמה חלוצית, העלאת ערך העבודה החקלאית, הבטחת הרמה התרבותית היוצרת)

מותיר מרחבי פעילות ויוצר חללים המתמלאים במגוון של יעדים תפעוליים.

### 4. איסטרטגיות של הגנה על המיגזר הארגוני (domain defense strategies) לעומת איסטרטגיות התקפיות (domain offensive strategies)

משמעותה של איסטרטגיית הגנה על המגזר הינה שמירה על גבולות המגזר הארגוני ועל הייחודיות, תוך הבטחת הלגיטימציה והמשאבים הדרושים לפעילות הארגון. במטרה להגן על עצמם, מטפללים ארגונים, הבוחרים באיסטרטגיה זו, את סביבתם בדרך של יצירת קואליציות, קואופטציה ופעילויות משותפות אחרות. התמורות המתרחשות הן תוספתיות, ללא סטיות מהותיות מהמגמות הפועלות בארגון. איסטרטגיית התקפית מיועדת לחיזוק עוצמת פעילותו של הארגון, תוך חריגה מגבולות המגזר הקיים, פריצה לפלחי סביבה חדשים לצורך השגת משאבים, וגידול במירווח הארגוני (Meyer, 1975).

עליית הנוער בחרה באיסטרטגיית הגנה, תוך ביצור גבולות המגזר שלה בתחום החינוכי ופיתוח ייחודיות מוסדית. איסטרטגיה זו הקנתה לה עוצמה פיסית ורוחנית, תוך יצירת תלות של גורמי הסביבה בה בתקופות של תמורות ראדיקאליות בסביבות החברתיות, הכלכליות והפוליטיות.

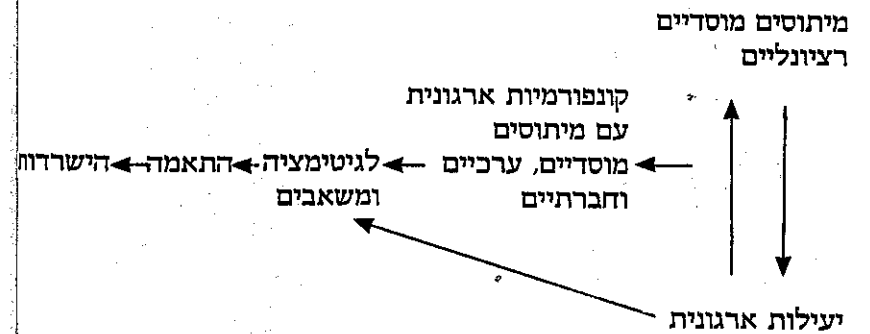
פעילות המרכזים הקהילתיים מאופיינת בחתירה אגרסיבית המיועדת לא רק לחולל תמורות בסביבות החיצוניות, אלא אף ליצירת מגזרים חדשים (domain creation strategies), שמטרתם להבטיח זרימה מתמדת של משאבים גם ללא זיקה ישירה לייחודיות של השירותים או המוצרים.

5. איסטרטגיית ממסדית - אימוץ של מיתוסים חברתיים ולאומיים  
אחת מאיסטרטגיות ההתאמה השכיחות בקרב ארגוני שירותי האנוש כלפי סביבותיהם היא אימוץ של "מיתוסים רציונאליים" (Meyer & Rowen, 1977:346) אשר קשה לאמתם אמפירית, מחד, שכן רבים מאמינים בהם, ומאידך, הם רציונאליים, שכן הם נגזרים מערכים חברתיים ולאומיים אשר הארגונים מפתחים מחויבות להגשמתם. אלה גקלטים ונטמעים במערכת האידיאולוגית-ערכית ובמערכת המבנית-אינסטרומנטלית של הארגון. ארגונים אלה (המרכזים הקהילתיים, עליית הנוער) הם ארגונים מוסדיים. זאת אומרת, הם יונקים את הלגיטימציה שלהם ואת התמיכה החברתית בהם, פחות מן

"המוצרים" הייחודיים שהם מייצרים ויותר מן האימוץ של מערכת ערכים חברתיים המקובלת והזוכה להערכת חוגים נרחבים בחברה ובקהילה. כאשר ארגונים אלה מפתחים את הדפוסים הארגוניים לתמיכה במימוש הערכים, נעשה התוכן המיוחד להם פחות חשוב עבור אלה המספקים את המשאבים והנותנים את הלגיטימציה לפעילות. הם מנסים להגן על מטרותיהם התפעוליות עלידי מתן ראציונאליזציה באמצעות אידיאולוגיות מקובלות (Zald, 1970; Perrow, 1970, 1972). משמעות ההתמסדות היא אף קונפורמיות עם הסביבות החיצוניות ועם כללי ההתנהגות הביורוקראטיים של ארגונים פורמאליים (Zucker, 1981; Dimaggio & Powell, 1983).

אימוץ נהלים ממסדיים מגן על המבנה הפורמאלי של הארגון מפני מצבי אי-ודאות חיצוניים ותורם להפיכת סביבות לא-ודאיות ובלתי יציבות לסביבות שקטות, יציבות וודאיות (Rowen, 1982). להבטחת זרימת המשאבים וההישרדות הארגונית, כמוצג בתרשים מס' 7.

תרשים מס' 7: איסטרטגיית התאמה עפ"י הגישה הממסדית



עליית הנוער והמרכזים הקהילתיים מאמצים אף הם איסטרטגיית ממסדית. ביטוי להתנהגות ממסדית ניתן למצוא בהצהרות על "מעורבות ושיתוף", "המתג" שישמש את כלל הקהילה תוך מציאה וגיבוש של איזונים נכונים בין רבדים ושכבות, גילים ורמות" (החברה למתנסים, 1987). אוניברסליות, חינוך לדמוקרטיה, חינוך קהילתי, ביזוריות, עצמאות תפקודית של אוכלוסיות, שינוי תרבותי, מקצוענות וצמצום פערים חברתיים, השכלתיים וחינוכיים. תחת המסווה של סמלים אוניברסליים וכוללניים יכולים ארגונים אלה להצדיק ולהסביר את מטרותיהם המנוגדות והמרובות, ואף לשנותן בקלות בתגובה למהלכים פוליטיים או מציאותיים כלכליים וחברתיים משתנות. הסמלים מהווים בלם בין הסביבות החיצוניות לבין הארגון, אך הם תנאי לאיזומורפיזם ולזישרדות.

6. קואליציה דומיננטית

אחד המאפיינים העיקריים של ארגוני שירותי האנוש, ובכללם עליית הנוער והמרכזים הקהילתיים, הוא ש"חומר הגלם" שלהם מורכב מאנשים אותם הם מנסים לשנות ולגרום לתהליכי היכרות מצידם. תכונת המפתח של אותם אנשים היא ההטרוגניות הרבה שלהם, המשקפת את הטווח התרבותי, הפוליטי והסוציו-דמוגרפי של הסביבות במסגרתן פועלים ארגונים אלה. הטרוגניות זו יוצרת מגוון של תביעות מן הארגונים שלהם ותלות בסביבתם החיצונית לגבי קבלת לגיטימציה לפעולותיהם ולמשאבים הדרושים לקיומם. תלות זו חושפת את הארגונים להשפעות הסביבה, המאופיינות בתדירות גבוהה של השתנות, בקיומן של קבוצות אינטרסים מתחרות, ובמקורות תקציביים לא-ודאיים. כוחה היחסי של כל קבוצת אינטרסים הוא תוצאה של המשאבים עליהם היא שולטת.

במקרה של המרכזים הקהילתיים, יכולות קבוצות אינטרסים אלו לכלול את נציגי הרשות המקומית, משרד החינוך, נציגי שירותים קהילתיים שונים, חברי הנהלה בעלי השתייכות פוליטית מסוימת, חברים פעילים וחברי צוות מרכזיים. כדי להשפיע על מדיניות המרכז, יכולות אותן קבוצות אינטרסים ליצור קואליציות שונות, שאחת מהן יכולה להפוך דומיננטית בזכות שליטה על משאבי המפתח הנחוצים למרכז, ודרך ספיגתם של גורמים חיצוניים העלולים לאיים על פעילות הארגון (Thibault & Kelley, 1950; Caplow, 1956; Gamson, 1961; Cyret & March, 1963; Komorita & Chertkoff, 1973; Bacharach & Lawler, 1980). באמצעות משא ומתן בין מרכיביה מגדירה הקואליציה

הדומינאנטית את המטרות התפעוליות, את החוקים ואת הנהלים אשר באמצעותם מוקצים המשאבים לתכניות ולפעילויות השונות. הנהלים להקצאת המשאבים מבטיחים שהאינטרסים של המרכיבים השונים יקבלו ביטוי באמצעות התכניות והפעילויות של המרכז.

גם עליית הנוער אימצה בתקופות שונות את האיטרטיביות של הקמת קואליציה דומינאנטית כתנאי להבטחת התאמה, השגת משאבים והישרדות. מראשית דרכה שיתפה פעולה עם גורמי הסביבה כדי לגייס את תמיכתם בהגשמת מטרותיה. שיתוף הפעולה היה עם התנועות הקיבוציות, הסתדרות הנשים הציוניות "הדסה", נציגי המגזר הדתי, ארגוני נשים, מושבי ההתיישבות העובדת וארגונים רבים אחרים. על בסיס יחסי החליפין והתלות ההדדית, כוננה עליית הנוער קואליציות שיעודן היה השגת היעדים התפעוליים של קבוצות האינטרסים המרכיבות את הקואליציה. שותפויות אלו לבשו ופשטו צורה במשך תקופות הפעילות השונות, על פי מניעיהם האידיאולוגיים והתועלתניים של השותפים. העקרונות שהינחו את שיתוף הפעולה היו הוגנות ושוויון, וכל זמן שאלה התקיימו, היה בסיס איתן לקואליציה, להידברות ולשיתוף פעולה. במצב בו, לדעת שותפי הקואליציה, לא קיימו עקרונות אלה, הם נסוגו, ובסיס שיתוף הפעולה נעשה צר מימדים. בתהליך זה לא נוצרו חללים ריקים: במקום ובתקופה שנסוג אחד משותפי הקואליציה (הקיבוצים) על רקע אכזבתו מאימושו האינטרסים האידיאולוגיים והתועלתניים, הוא פינה מקומו בשותפות למרכיבים אחרים (מוסדות פנימייתיים) אשר הצליחו, בעזרת השותפות, להרחיב את בסיס פעולתם ולהוות תחליף אפקטיבי לשותף הנסוג. בתהליך ההתאמה לתנאי הסביבה המשתנים, במשך כל התקופות, קיימה עליית הנוער מערכת קשרים ענפה ומסועפת עם המוסדות הממלכתיים ועם אישים מרכזיים במערכת החינוכית הממלכתית, שהיו שותפים לה באידיאולוגיה החינוכית, ואשר חלק מהם אף הנדיג את עליית הנוער בתקופות שונות. אלה איפשרו לה כניסה למגזר סביבתי חדש והבטיחו עלייה כך זרימה מתמדת של משאבים.

#### 7. איטרטיביות של שינוי והתקת מטרות

אחת התופעות המתרחשות בארגונים היא התקת מטרות (Goal Displacement). תופעה זו הינה אחת התוצאות השליליות שמקורה בהתנהגות הביורוקרטית של הארגון. על-פי כללי הביורוקרטיה, המערכת פועלת מתוך שגרה ודבקות בעקרונות ונהלים. התוצאה הסופית של הבלטת הכללים האלה היא התקת מטרות. כללים, חוקים

ונהלים, המיועדים לשמש אמצעים להשגת המטרות, נעשים מטרות בזכות עצמן. התנהגות אפקטיבית שעיקרה השגת מטרות הארגון, הופכת לדבקות נוקשה באמצעים. "ערך שאינו אלא אמצעי בלבד הופך לערך סופי" (מרטון, תשל"א: 291). לטענתו של מרטון, הכללים נתפשים כערכים סופיים ולא ככלים להגשמת מטרות הארגון. עקב הדאגה המופרזת לכללים ולתקנות, עלולה הצייתנות לנהלים הפורמליים להפריע, בסופו של דבר, להגשמת המטרות הראשוניות. כך נוצרים פורמאליזם ואף טקסיות, שיש עמם דרישה ללא עוררין לדבקות דקדנית בנהלים פורמאליים. תופעה זו עלולה להגיע למידה כה רבה של הגזמה, עד שהזיקה הראשונה לקונפורמיות עם התקנות והכללים תפריע להשגת מטרות הארגון. במקרה כזה, נמצאת לפנינו התופעה המוכרת והידועה של היתפשות לפרטים טכניים או סחבת פקידותית. אחד המוצרים של תהליך ההתקה הוא הביורוקראט שאינו שוכח את הכללים, אך אין ביכולתו להגיש שירות ללקוחותיו. בארגוני שירותי אנוש תהליך ההתקה מואץ יותר, שכן מטרותיהם אינן מוחשיות, והן קונפליקטואליות, עמומות, כלליות ורבי-משמעיות. ואכן נמצא, כי בשעה שהמטרות אינן מוחשיות, קיימת נטייה לכיוון הגשמת המטרות המשניות ולא מטרות התפוקה העיקריות (Warner & Havens, 1968).

השינוי שהתרחש בעליית הנוער בשנת 1971, שנת כניסתה ל"פרוייקט הישראלי", הוא בתחום היעדים הכלליים, במטרות החניכים ובאמצעים שהתפתחו לצורך קידום השגת המטרות. בראשית דרכה של עליית הנוער, היה יעד ההגשמה ההתיישבותית והחלוצית אחד מן היעדים העיקריים, בעוד שתהליכי החינוך והחיברות מחדש היוו אמצעים להשגת המטרה של יצירת גרעינים התיישבותיים. לאחר שנת 1971, הפך החינוך מחדש מאמצעי למטרה העיקרית המוצהרת. לא דובר עוד על הגשמה, התיישבות, ציונות, לאומיות, חלוציות, "גרעינים התיישבותיים בדרך", כי אם על החינוך האינסטרומנטאלי כמטרה בזכות עצמה: חינוך המיועד להחזיר לנער טעון הטיפול את בטחונו העצמי, לשקמו מבחינה חברתית והשכלתית, להדביק את הפיגור הגדול בהישגיו הלימודיים, להוציאו מסביבה חברתית, כלכלית ותרבותית מקפחת אל סביבה חדשה נמרצת, ולהקנות לו נורמות התנהגותיות חדשות. גם בתפישתם של החניכים את מטרות עליית הנוער חל מהפך רבי-משמעות. אם בראשית הדרך הינחו את בני הנוער העולים אידיאלים של הגשמה וחלוציות, לאור הערכים עליהם התחנכו בתנועות הנוער, הרי שלאחר 1971, ההנעה להתחנכות נבעה מרקע שונה לחלוטין. הגורמים שהביאו את הנערים למוסדות החינוכיים היו חסכים כלכליים ואינטלקטואליים המושפעים מהחסכים האמוציונליים (אבנת, 1982: 5).

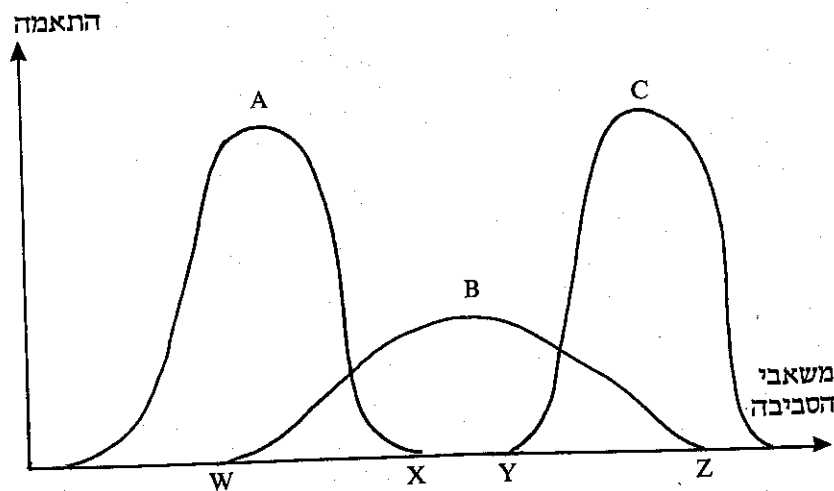
שאינם מאמצים איסטרטגיה זו מאופיינים בהתנהגות שמרנית, בהעדר יוזמה, בחוסר נכונות ליטול סיכונים ובהתנגדות לשינויים (Miller & Friesen, 1980).

בעת כניסתה ב-1971 ל"פרוייקט הישראלי", קלטה עליית הנוער מנהל כללי חדש, שהביא עמו תפישת עולם מקצועית חדשה, כמו גם מסורת, נסיון והתמחות בחינוך, שיקום וטיפול בנוער טעון טיפוח, כמתחייב מאוכלוסיית היעד החדשה, וכל זאת, בשעה שחלק ממנהיגותו הקיימת של הארגון לא השכיל להבין תמורות אלה, ואף לא סיגל עצמו אליהן. בחירת מנהל מומחה תאמה אף את איסטרטגית ההתמחות אותה אימץ הארגון. תפישת התפקיד של מנהלי המרכזים הקהילתיים (שמיד, ברגל, הזנפלה, 1987) מלמדת כי מרביתם רואים את תפקידם בניהול המערכת הפנימית, תוך הבלטת היסודות של ניהול כלכלי-משקי בעל אופי תחזוקתי משמר. תפישה זו מקורה בשלב המיסוד של מחזור החיים, שבו נמצאים כיום חלק גדול מהמרכזים, ואשר בו נכפית על המנהלים התנהגות ממוסדת, מכאניסטית, משמרת ופורמאלית, המוסברת אף על רקע המחסור במשאבים.

#### דיון וניתוח

ניתוח התנהגותם האיסטרטגית של ארגונים המאמצים את עקרון הכוללנות, לעומת אלו המאמצים את עקרון ההתמחות מוצג באופן הבא:

תרשים מס' 8: תיאור התנהגויות איסטרטגיות



במרכזים הקהילתיים מתרחש תהליך דומה, שביטוי העיקרי הוא המרת אידיאולוגיות כלליות ומעורפלות בטכנולוגיות ובאיסטרטגיה של "כלכלת הרשמה" (Zald, 1970). אמנם, האידיאולוגיה מספקת למרכזים מסגרת התייחסות נורמטיבית, אך בפועל, הגשמתה ומימושה נתקלים בקשיים רבים. אחת התוצאות של אי המימוש היא השתלטות של טכנולוגיות, בדמות מגוון רחב מאוד של תכניות וקורסים, אשר אינם נגזרים ישירות מאותה אידיאולוגיה. הלחצים החיצוניים מסיטים את כיוון הפעולה המוצהר, וההיענות המהירה לצרכים המגוונים מכתיבה התנהגויות אינסטרומנטאליות. ביטוי לכך נמצא בתכניות השונות המופעלות במרכזים, תכניות שיש בהן שגרתיות רבה, במיוחד כאשר המרכזים פועלים תחת מייגבלות תקציביות וכאשר הנטייה להפעלה שגרתית נובעת מן העובדה שטכנולוגיות בלתי שגרתיות, דורשות משאבים רבים יותר, הן חומריים והן אנושיים.

ביטוי נוסף לתהליך ההתקה הוא השתלטות המימד הכלכלי על תכניות המרכז. על מנת להבטיח זרימת משאבים וקיום, מוצעים השירותים והתכניות על בסיס תביעות הצרכן, הבאות לידי ביטוי בהסדרי התשלום. שירותים המושכים משתתפים רבים מצליחים להישרד, בעוד שאלה אשר אינם מקיימים איסטרטגיה זו נעלמים, אלא אם כן הם נתמכים על-ידי גורם מממן, כדוגמת רשויות הממשלה או הסוכנות. המשמעות של אימוץ איסטרטגיה זו הוא בכך שהמרכזים מפעילים שירותים המהווים מקור הכנסה, ומבטלים תכניות חשובות ו"אידיאולוגיות" שאינן כלכליות. יתר על כן, תכניות הדורשות דמי השתתפות אינן נוטות לעודד השתתפות של קבוצות מעוטות הכנסה, ובכך תורמות לטראנספורמאציה במטרות אשר למען נועד המרכז.

#### 8. חילופי מנהלים

לחצים אינרטיים חיצוניים ופנים-ארגוניים מביאים לאימוץ איסטרטגיה של חילופי מנהלים (Miller & Friesen, 1980; Pfeffer, 1982). שינוי חברתי, כלכלי, פוליטי, תרבותי או טכנולוגי כופה על ארגונים הערכויות מותאמות ומתחדשות, אשר על פיהן יש הכרח כי הארגון יחליף את מנהליו. חילופי מנהלים מסמלים סיום ותחילת תקופה והם משפיעים על האידיאולוגיה הארגונית, על המדיניות, על המטרות והיעדים, על הקצאת המשאבים, על שיטות התיגמול ועל יחסי הארגון עם סביבתו.

שלוש שנים במחזור חיי הארגון (הקמה, צמיחה, מיסוד, דעיכה, התחדשות) מחייבים אף הם שינויים בדפוסי המנהיגות וניהול. ארגונים

ארגונים A ו-C מייצגים ארגונים התמחותיים, לעומת ארגון B, המייצג ארגון המאמץ איסטרטגיה של כוללנות. B יכול להתחרות ב-A רק במרחב שבין WX, ובי-C - במרחב התחום שבין YZ. מכאן נלמד, כי ארגון כוללני עשוי לנצל היטב חלק גדול יותר של מרחב המחיה. אולם אם מעמידים שני ארגונים בתחרות על קטע מסוים וזהה של המרחב, כי אז סביר להניח שהארגון המתמחה יהיה יעיל יותר (כהן, ד., תשמ"ד-1983:54; Hannan & Freeman, 1977). לארגונים מתמחים יש יתרון על אלו הכוללניים במצב של שינוי בגודל הגומחה (כמו למשל: צימצום במשאבים). לעומת יתרון הכוללניים על ההתמחותיים במצב של שינוי בצורת הגומחה (Zammuto & Cameron, 1985). בתחום העסקים נמצא, כי ארגון המרכז את מאמציו בתחום מסוים משיג מומחיות, מנהיגות במיגור הסביבתי בו הוא פועל, ניצול יעיל של המשאבים, היענות מהירה לצרכי לקוחות ויצירת תלות של הארגונים האחרים במומחיות הנצברת בארגון. החסרון הבולט של איסטרטגיה זו הוא בגטילת אותו סיון הכרוך בהתמקדות במוצר או בשירות אחד, אשר כתוצאה מתמורות רדיקליות בסביבה החיצונית, עלולה לגרום להכחדת הארגון (אהרונ, 1982:250). נמצא עוד, שבתקופות בהן נשארים התנאים קבועים, יש יתרון לארגונים המתמחים, ואילו במצב בו התנאים משתנים בתדירות רבה יותר, יש יתרון לאלה המאמצים את תכונת הכוללנות (כהן, תשמ"ד-1983:54).

עליית הנוער אימצה איסטרטגיה של התמחות בתחום ייחודי: חינוך. עיצוב היכולת הייחודית הקנה לה יתרון יחסי, שאיפשר לה להכתוב מדיניות גם כאשר חלו שינויים בגודל הנישה (צמצום עליית בני נוער לארץ). וליצור תלות של גורמי הסביבה בשירותיה המיוחדים (פנימיות, כפרי נוער, כלים ואמצעים חינוכיים והוראתיים).

המרכזים הקהילתיים מאמצים כאמור איסטרטגיה של כוללנות, שהיא תוצר של מספר גורמים. (1) חזונו של המייסד והאידיאולוגיה שלו בדבר היות המרכז "סופרמרקט פונקציונלי" המספק מיגוון רחב של שירותים; (2) תנאי סביבה שונים, המאופיינים ברמת השתנות גבוהה ובאיודאות, מנקודת הראות של הבטחת זרימת המשאבים ושל תלות בגורמי הסביבה (רשות מקומית, גורמים ממשלתיים, ציבוריים ולקוחות); (3) קיומו של המרכז הקהילתי כספק השירותים הבלתי פורמאליים היחיד, כמעט, באזורי ארץ מסוימים, בהם לא פועלים ארגונים מספקי שירותים דומים; (4) אימוץ של מיתוסים רבים הכופים פריסת שירותים.

מכאן נראה כי תנאי סביבה שונים משפיעים על אימוץ איסטרטגיות נבדלות. אולם האם האיסטרטגיה של המרכזים הקהילתיים מתאימה לתנאים של שינויים בגודל הגומחה?

לכאורה נראה כי בארגוני שירות יש יתרונות לכוללנות, שכן להם אין הון ונכסים משלהם, ועל כן הם זקוקים למשאבים חיצוניים. הדרך להשגתם היא היצע מגוון של תכניות פעולה ושירותים הטרונגניים המגדילים, בכח ובפועל, את המקורות למשאבים. לעומת זאת, אחד המאפיינים הבולטים של ארגונים אלה הוא פעילותם האידיאולוגית-ערכית-מוסרית, וזאת בתחומים שאין עליהם הסכמה מלאה. עמימות המגזר הארגוני שבו הם פועלים נובעת, בין השאר, מן העובדה שהמרכז אמור לשרת את כלל הקהילה, להגיב על תחום רחב של צרכים, לספק מגוון שירותים, ולהיענות ללחצים המופעלים עליו ע"י קבוצות אינטרסים שונות. אימוץ איסטרטגיה של כוללנות בתנאים אלה כופה על המרכזים מידה רבה של פראגמטיזם, אופורטוניזם והתפשרות, המביאים לביצועים ארגוניים יעילים פחות, לקשיים אוביקטיביים בניהול, שכן הכישורים והמיומנויות הנדרשים מהמנהל הם רבים, וכן העומס הניהולי המוטל עליו הוא גדול למדי. איסטרטגיה זו דורשת בקרת איכות תמידית (quality control) על הפעילויות המתפלגות על טווח רחב, ולמאבק מתמיד להשגת לגיטימציה מהסביבה החיצונית ומשאבים להפעלת התכניות.

מחקרים בתחום תעשית המיקרו מחשבים ובארגונים וולנטריים מלמדים כי ההתמחות מובילה לביצועים יעילים יותר, לצבירת יתרון יחסי וליצירת תלות של הארגונים האחרים בארגון המתמחה (Singh, 1987; Romanelli, 1986; Tucker & House, 1986). מחקרים לאיבחון הארגונים המצליחים (Peters & Waterman, 1982) מלמדים כי בארגונים אלה היו האידיאולוגיה ומערכת הערכים מקור השראה לפעילותם. הם הקדישו זמן רב לעיצוב ערכים, לגיבוש תפישת עולם, אך בצד כל אלה פיתחו תשתית מקצועית והתמחות ייחודית שהבחינה בינם לבין הארגונים האחרים.

המרכזים הקהילתיים, המאמצים על-פי האידיאולוגיה המוצהרת שלהם איסטרטגיה של כוללנות, אמנם מבטיחים מקורות פוטנציאליים של משאבים, אך עלולים למצוא עצמם בתחרות במגזרי סביבה בהם לארגונים ההתמחותיים יתרון יחסי. מכאן נלמד כי על המרכזים הקהילתיים, דווקא בעת שינוי בגודל הגומחה (קיצוץ במשאבים וכניסת

גורמים נוספים לתחום הגומחה). לאמץ איסטרטגיה של התמחות בתחומי ההרשאה שלהם, ובכך להשיג את היתרון היחסי על פני ארגונים מתחרים אחרים (Snow & Hrebiniak, 1980).

גם לאיסטרטגיה הממסדית יתרונות ומגבלות. האיזומורפיזם מדחוק לגיטימציות חיצוניות, מייצב סביבות ומבטיח זרימת משאבים. מאידך, הוא כופה התנהגות קונפורמית שיש לה השפעה על מיסוד תהליכים, הנובע אף כתוצאה מלחצים חוץ-ופנים-ארגוניים (Katz & Kahn, 1981; Child & Kieser, 1981). המיסוד מאיץ התפתחות של דפוסים ביורוקראטיים, פורמאליסטיים, מכאניסטיים, שבעטיה נוצרות בארגון אוליגארכיות שמרניות שמטרותיהן הן הבטחת השליטה במשאבים, צבירת עוצמה ארגונית והישרדות, אפילו במחיר אי-השגת המטרות הארגוניות המוצהרות (Perrow, 1972). ההתפתחות הביורוקראטית כופה דפוסי פעילות קשיחים ואיבוד הגמישות התפעולית והיכולת להפעלת אופציות איסטרטגיות חדשות.

מחקרים מלמדים כי התנהגות פורמאלי-מכאניסטית-ממסדית כזאת, המאופיינת בסטאנדארטיזאציה של תהליכים תוך התבססות על סמכותיות וחלוקת עבודה נוקשה, מתאימה לפעילות בסביבה המאופיינת ברמת ודאות ויציבות גבוהה יחסית (Burns & Stalker, 1961; Lawrence & Lorsch, 1967). התנהגות ארגונית לא-פורמלית ואורגאניסטית, המאופינת בחוסר שגרתיות והעדר סטאנדארטיזאציה של תהליכי עבודה, מתאימה לסביבות לא-ודאיות ולא-יציבות.

עליית הנוער, אשר הדפוס הארגוני שלה התפתח ממבנה פרימיטיבי, אורגאניסטי ובלתי פורמאלי, בראשית דרכה, למבנה משוכלל, פורמאלי ומכאניסטי, בהמשך דרכה, התאימה את המבנה לסביבה המשתנה, שכן בעצם כניסתה ל"פרוייקט הישראלי" הבטיחה זרימה עתידית של משאבים, ובכך ייצבה את תנאי הסביבה אשר במסגרתה היא פועלת. על רקע של אימוץ מיתוסים וסמלים מוסכמים. לעומת זאת, בדפוסים הממסדיים ובהתנהגות הפורמאליסטית והביורוקראטית המשתלטת בהדרגה על המרכזים הקהילתיים, ישנה סכנה של אי-הלימה ושל חוסר אפקטיביות בצידה כלפי סביבות המובחנות, על פי תפישת מנהלי המרכזים, כגועשות, בלתי יציבות ולא-ודאיות. תרשים מס' 9 מציג את הקשר בין מאפייני הסביבה החיצונית לבין המבנה הארגוני.

תרשים מס' 9: הקשר בין מאפייני הסביבה החיצונית והמבנה הארגוני

מאפייני הסביבה הארגון	סביבה שקטה, יציבה, ודאית	סביבה גועשת, לא יציבה, לא-ודאית
עליית הנוער	דפוסי פעילות פורמליים ומבנה מכניסטי	
המרכזים הקהילתיים	דפוסי פעילות פורמליים ומבנה מכניסטי במקום שנדרש דפוס אורגניסטי.	

המשמעות המיידית של מצב דברים זה היא מיתון התהליכים הפורמאליים, שכן אין הם מתאימים למאפייני הסביבה אשר במסגרתה פועלים המרכזים הקהילתיים.

יתרונות ומגבלות ישנם גם לאיסטרטגיה של פריצת המיגזר הארגוני (domain offensive strategy) המתבטאת בצמיחה עקרונית, ארגונים צומחים מפני שלמוצר או לשירות אותו הם מספקים יש ביקוש גדול. מנקודת ראות זו, הארגון יכול לגדול על חשבון מתחוריו עליידי הגדלת חלקו בסביבה, או להתפתח כתוצאה מגידולה של הסביבה כולה. הארגון הנוקט באיסטרטגיה זו צובר משאבים, מגדיל מירווח ארגוני ויוצר תלות של האחרים בו. לעומת זאת, מגבלותיה של איסטרטגיה זו הן באי יכולתו של הארגון להתאים את הטכנולוגיה, את התהליכים ואת המבנה הארגוני להתפתחויות החדשות במהירות הנדרשת. צמיחה ארגונית מחייבת, בדרך כלל, תמורות בדפוסים הארגוניים, ואלו מלוות, בדרך כלל, בהיווצרות קשיים מבניים ואישיים המשפיעים על תפקוד הארגון.

הצמיחה המהירה של המרכזים הקהילתיים, הנובעת אף מאימוץ איסטרטגיה של כוללנות ודיפרנציאציה של השירות, מביאה להיווצרות

בעיות מבניות פנים-ארגוניות, המקשות על תהליך ההתאמה לתנאים המשתנים. נמצא אף (Miles & Snow, 1978), כי ארגונים, המאמצים איסטרטגיות הגנתיות של שמירה על מיתחמי ארגון נתונים, ושל התנהגות שמרנית, המאופיינת בהנהגת שינויים תוספתיים תוך נטילת סיכונים מחושבים, הוכיחו ביצועים יעילים יותר מארגונים הצומחים במהירות, והמאופיינים באגרסיביות ניהולית ביחסיהם עם הארגונים המתחרים. עליית הנוער אימצה איסטרטגיה של הגנה על מגזר מוסכם ומוגדר תוך היצמדות לתשתית מקצועית וארגונית. לעומתה, מנסים המרכזים הקהילתיים באופן תדיר להגדיל את המגזר הארגוני, אשר ממילא אין גבולותיו מוגדרים ובהירים, שכן הם פועלים במסגרת ערכית-מוסרית פלורליסטית מורכבת, שאין בה הסכמה מלאה על תחומי פעולתם.

### מסקנות

בעבודה זו נעשה ניסיון לתאר, לנתח ולהעריך את המאפיינים העיקריים של איסטרטגיות התאמה בארגוני שירותי אנוש לסביבות משתנות. התמקדנו בתיאור כללי של תהליך ההתאמה, בהננו גישות מרכזיות לחקר ארגונים על רקע תהליך ההתאמה, וכן הצענו מיגוון איסטרטגיות אותן מאמצים ארגונים, בליווי דיון בהשתמעויות שיש מהן על התנהגות ארגונית. המסקנות העיקריות של עבודתנו מורות כי יש מספר גורמים בעלי השפעה קריטית על אימוץ איסטרטגיות בארגוני שירותי אנוש: (א) אופיין של הסביבות החיצוניות, מידת היציבות והוודאות שלהן, וזמינות המשאבים בהן; (ב) האידיאולוגיה הארגונית המוצהרת; (ג) מידת ההסכמה של גורמי הסביבה החיצונית למיתוסים ולסמלים המאומצים ע"י ארגונים. ככל שהסביבות הן יציבות יותר, האידיאולוגיה הארגונית מתמקדת יותר בפיתוח יכולת ייחודית, ומידת ההסכמה למיתוסים ולסמלים המאומצים גדולה יותר, כן ייטו ארגונים לאמץ איסטרטגיה של התמחות, ומחקרנו הוכיח זאת.

יחד עם זאת אין לנתק את הדיון בבחירת איסטרטגיות ההתאמה מהתיאוריות העיקריות לניתוח יחסי הארגון והסביבה: תיאורית האקולוגיה של אוכלוסיה (Population Ecology Theory) ומודל התלות במשאבים (Resource Dependence Model). המאמץ את תיאורית האקולוגיה של אוכלוסיה ותהליך "הברירה הטבעית" יטען לדרמטיזם בתהליך ההתאמה ולהכתבת דפוסי פעולה לארגונים על ידי הסביבות

החיצוניות, הבוחרות מכיניהם את אותם הארגונים המתאימים ביותר, ויחידות בודדות הן חסרות אונים, יחסית, בהשפעה על התהליך (Aldrich, 1979). התהליכים הפנים-ארגוניים, הקשורים בעיצוב מדיניות, באיסטרטגיה ובטכנולוגיה, הם תוצאה של השפעת הסביבה החיצונית, ולמנהלים ולחברי הארגון אין, כמעט, השפעה על תהליכים אלה. על פי גישה זו, ארגונים לובשים ופושטים צורה, נולדים או מתים – הכל בהתאם להתפתחות האבולוציונית, שמשמעותה ברירה ולא התאמה.

המאמץ את גישת התלות במשאבים יטען לתהליך התאמה והחלטה איסטרטגית הנתונה בידי מנהלים וחברי הארגון. ארגונים אינם רק מושפעים אלא גם משפיעים, מעצבים ומשנים את סביבתם (Weick, 1979). ארגונים אינם סבילים אלא פעילים, סורקים, לומדים וצומחים בסביבתם (Penrose, 1959; Pennings, 1981). בתהליך ההתאמה אין איסטרטגיה אחת נכונה, אלא מתקיים העקרון של שוויון האחרית (equifinality), לפיו עשויה מערכת להגיע לאותו מצב סופי אפילו התחילה בתנאים שונים והלכה בדרכים שונות. ככל שמשתנים הגומחה והמרחבים הסביבתיים בהם פועלים ארגונים על פני זמן, צריכים ארגונים אלה לאמץ מיגוון איסטרטגיות כדי להבטיח התאמה והשגת לגיטימציה עבור המגזר הארגוני. לגיטימציה זו הינה קריטית לצורך מתן השירותים ללקוחות ולהישרדות הארגונים, אף יותר מאשר הבטחת המשאבים החומריים והאנושיים (Singh, Tucker, House, 1986) או מהיערכויות מבניות וארגוניות.

ארגוני שירותי אנוש פועלים בסביבות בהן יש תמורות רבות, אשר אחת מהן היא פיתוח בלגיטימציה הניתנת להם, על רקע של תפישות חברתיות וכלכליות ניאוי-שמרניות הטוענות לצמצום תפקידיה של מדינת הרווחה. בתנאים אלה יש להתרכז בפיתוח ייחודיות, זהות עצמית מוגדרת, ואיתור מיגזרים בהם יכולים ארגונים אלה לצבור עוצמה יחסית ויתרון תחרותי. עצמאות זו פירושה השתחררות מכבלים ביורוקרטיים, גמישות תפעולית, פעילות אקסטרטוריאליה והבטחת ההישרדות.



– קשתי, י., "מגמות חינוך וארגון בכפרי נוער" אצל קשתי י. ומ. אריאל, 1976. פנימיות, תהליכי חיברות בסביבה נמרצת, תל-אביב: ספרי דגה, 143-134.

– רינהולד, ה., תשי"ג. "נוער בונה ביתו" עליית הנוער כתנועה חינוכית, תל-אביב: עם עובד.

– רנד, י., תשל"ג. "ההעשרה האינסטרומנטלית" מסמך פנימי, עליית הנוער.

– שמיד, ה., ברגל, ד., וי. הזנפלד, תשמ"ז-1987. "מנהל המתנס" – תחומי פעולה ותיפקוד" תכנית להכשרת מנהלים וסגל בכיר במרכזים קהילתיים ע"ש ד"ר יוסף י. שוורץ, בית הספר לעבודה סוציאלית ע"ש פאול ברוואלד, האוניברסיטה העברית בירושלים.

#### References

- Anderson, C.R., and F.T. Paine, 1975. Managerial Perceptions and Strategic Behavior. *Academy of Management Journal*, 18(4), pp. 811-827.
- Andrews, K.R., 1971. *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Illinois: Dow-Jones-Irwin.
- Ansoff, H.I., 1965. *Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill.
- Aldrich, H.E., and J. Pfeffer, 1976. Environments of Organizations. *Annual Review of Sociology*, pp. 79-105.
- Aldrich, H.E., and S. Mindlin, 1978. Uncertainty and Dependence: Two Perceptives on Environment. In Lucien Karpik (ed.), *Organization and Environment*, Beverly Hills, California: Sage Publications Inc., 149-170.

#### מקורות

- אהרוני, י., 1982. איסטרטגיה עיסקית, תל-אביב: הוצאת גומא.
- "דין וחשבון של ועדת ראש הממשלה לילדים ובני נוער במצוקה, נספח 7", יוני 1973. דו"ח הצוות לעניין מערכת החינוך הפנימייתי לבני נוער החיים מחוץ למשפחתם.
- עובדות ומספרים, החברה למרכזי תרבות וספורט (לנוער ולמבוגרים) בע"מ, תשמ"ז-1987.
- הירש, ע., תשל"ג. "הזראה מתקנת" מסמך פנימי, עליית הנוער.
- ינאי, א., 1982. "מרכזים קהילתיים בישראל: ארגונים למתן שירותי רווחה" חיבור לשם קבלת תואר דוקטור לפילוסופיה, ירושלים: האוניברסיטה העברית.
- כהן, ד., תשמ"ד-1983. "מבוא לאקולוגיה" חיים בסביבתם, ההוצאה לאור, משרד הבטחון.
- כהן, ד., תשל"ג. "טיפוח הקריאה והחשיבה" מסמך פנימי, עליית הנוער.
- מרטון, ר.ק., תשל"א. התיאוריה החברתית והמבנה החברתי, הוצאת יחידו.
- פיטרס, ת.ג. ור.ה., וטרמן, 1985. כיצד להצטיין ניהול, הוצאת עתרת.
- פסח, י., חשוון תש"א-נובמבר 1940. "לדמותו של המדריך", עלים.
- פרייאר, ר., תשי"ג. ישרש, תל-אביב: הוצאת תמר.
- קול, מ., תשכ"א-1961. מסכת עליית הנוער, ניומן.